

Por que o MASP é tão eficaz na solução de problemas

Sua estruturação consistente tem o potencial de garantir o resultado



Claudemir Oribe (*)

Quem já teve a oportunidade de conhecer o MASP pode ter uma impressão, à primeira vista, que se trata de um método complexo e trabalhoso, que precisa de meses de dedicação para ser aplicado. De fato, o MASP não é feito para problemas simples, domésticos ou cuja solução pode ser encontrada consultando a memória ou perguntando a alguém. O MASP é um método de resolução de problemas complexos, daqueles que não sabemos nem por onde começar. Assim sendo, é razoável supor que sua solução não acontecerá num passe de mágica, mas sim após algum trabalho considerável de análise e ação. Para tais problemas, precisamos de um método mais robusto, pois as armadilhas existentes em nossa mente, no ambiente organizacional e no próprio problema podem dificultar bastante o processo. Assim, é ilusão acreditar que todo problema pode ser resolvido da mesma forma, usando os mesmos recursos e tempo empregados para os problemas mais simples.

Se por um lado o MASP organiza o processo de resolução, por outro ele compensa esse esforço adicional em eficácia o que, na verdade, é o que todos desejam. Existem vários atributos que proporcionam essa eficácia, os quais são descritos a seguir:

- a) O viés científico, caracterizado pela objetividade metodológica, que tende a rejeitar a inferência pura e a tentativa e erro como alternativas resolutivas e priorizar o uso de fatos e dados com critérios de julgamento;
- b) A abordagem de equipe, que permite reunir informações, experiências e percepções que estão fragmentados e que não se encontram no corre-corre do dia a dia de trabalho;
- c) A concentração do esforço de melhoria num projeto *ad hoc*, onde e quando pessoas e equipes podem se dedicar com mais intensidade no processo;
- d) A rica estruturação metodológica, que inclui todas as etapas essenciais de um processo de geração de conhecimento, baseadas na metodologia científica, e vários tipos distintos de ação, seja sobre o problema ou sobre a geração de aprendizado;

- e) A confirmação da causa raiz, que garante que qualquer ação seja empreendida somente em alvos comprovados;
- f) A fundamentação da tomada de decisão por meio de ferramentas objetivas que proporcionam mais convergência de opiniões e maior precisão;
- g) A união do pensamento intuitivo com o analítico, da análise com a síntese, enfim de diversas correntes filosóficas que, usados em alternância, criam uma dinâmica apropriada para a efetividade das diversas escolhas que acontecem durante o processo de resolução;
- h) O enfoque sobre a análise de causas, em detrimento da busca de uma solução rápida, que sofre o efeito da ansiedade e da superficialidade comuns no ambiente de trabalho;
- i) As indagações constantes que são feitas durante todo o método, exigindo que a equipe se questione sobre os resultados e sobre a capacidade da solução de eliminar o problema de forma definitiva;
- j) A geração e transferência do conhecimento do indivíduo, passando pela equipe e chegando à organização, cuja trajetória é uma das bases da teoria da aprendizagem organizacional, que explica porque empresas aprendem e melhoram seu desempenho continuamente;
- k) A estruturação lógica do método, que facilita a aprendizagem e permite que qualquer pessoa, com um mínimo de capacidade cognitiva, aprenda e aplique de forma flexível;
- l) A presença fundamental de uma etapa de verificação e correções posteriores, que impede que a equipe vire as costas para o problema tão logo a solução escolhida seja implementada;
- m) A validação do método ao longo de 60 anos, desde que foi criado no Japão com o nome de QC-Story, pelas milhares de pessoas que usaram e continuam usando o método em organizações de diversos portes e ramos;
- n) E, finalmente, o tempo normalmente maior de aplicação do que os métodos menos estruturados de ação corretiva, cuja ineficácia já é bastante conhecida pelas empresas que possuem seus sistemas de gestão da qualidade certificados.

Como pode ser observado, o MASP tem muitas características que fazem dele um método muito poderoso. Embora ele não resolva problemas sozinho, pois depende das pessoas para aplicá-lo da forma correta, sua estruturação facilita sua efetividade. Ao contrário do 6 Sigmas, um método que ganhou espaço desde a década de 90, o MASP tem um caráter mais popular e democrático. Ele não exige um volume expressivo de recursos para que seja disseminado e nem rótulos elitistas (Champion, Black belt, só para citar alguns exemplos) que exacerbam as vaidades e o individualismo, prejudiciais

num processo cooperativo de análise de problemas. Por isso, e por outros motivos, o MASP é o melhor método de resolução de problemas para o ambiente organizacional.

Referências

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG, 2004. 256 p.

HOSOTANI, Katsuya. **The QC problem solving approach: solving workspace problems the Japanese way**. Tokyo: 3A Corporation, 1992.

KUME, Hitoshi. The QC Story. In: KUME, Hitoshi. **Statistical methods for quality improvement**. Tokyo: 3A Corporation, 1992. p. 191-206.

ORIBE, Claudemir Yoschihiro. **Quem Resolve Problemas Aprende?** A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. Belo Horizonte, 2008. Dissertação (Mestre em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Trad. Alúzio Loureiro Neto. São Paulo: FGV, 1965. Trabalho original publicado em 1947.

TAGUE, Nancy R. **The Quality Tool Box**. 2. ed. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

(*) Claudemir Oribe é Mestre em Administração, Consultor e Instrutor de MASP, Ferramentas da Qualidade e Gestão de T&D. E-mail claudemir@qualypro.com.br.